

ALINEACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS

AUTOR

Javier Andrés Acosta Tivaquichá

Ingeniero Industrial

U9501018@unimilitar.edu.co

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
Junio, 2020**

ALINEACIÓN DEL PROCESO DE COMPRAS CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE EQUIPOS

ALIGNMENT OF THE PURCHASING PROCESS WITH THE CORPORATE STRATEGY OF AN EQUIPMENT MARKETING COMPANY

Javier Andrés Acosta Tivaquichá
Especialización en Gerencia Logística Integral
@unimilitar.edu.co

RESUMEN

El abastecimiento en una compañía no solo es comprar bienes y servicios, su complejidad va más allá y debe estar enfocado en establecer estrategias con proveedores con el fin de minimizar costos de adquisición, mejorar tiempos de entrega, coordinar acuerdos de pago favorables, responder a los requerimientos de los clientes internos y externos, y, sobre todo, desarrollar proveedores que con el tiempo se vuelvan aliados comerciales. Este artículo se basa en la situación actual de una empresa comercializadora de equipos en la ciudad de Bogotá, donde el área de compras nacionales no genera ahorros sustanciales, ni establece una estrecha relación con los proveedores de bienes y servicios que le permitan mejorar tiempos de entrega, acuerdos de pago, servicios post venta, entre otros. Se realiza una estrategia que le permita a compras nacionales aportar a la consecución de los objetivos organizacionales, por medio de la identificación del problema y tomar acciones tendientes a fortalecer las relaciones comerciales con aquellos proveedores que fueron clasificados como A y B de acuerdo a su histórico de compra teniendo en cuenta el costo y su impacto en el gasto anual de la compañía.

Palabras Clave: Abastecimiento, Relaciones Comerciales, Estrategia Corporativa, Proveedores, Minimización de costos.

ABSTRACT

Procurement in a company is not only buying goods and services, its complexity goes further and must be focused on establishing strategies with suppliers in order to minimize acquisition costs, improve delivery times, coordinate favorable payment agreements, respond to internal and external customer requirements, and, above all, developing suppliers that over time become business allies. This article is based on the current situation of an equipment trading company in the city of Bogotá, where the national purchasing area does not generate substantial savings, nor does it establish

a close relationship with the suppliers of goods and services that allow it to improve delivery times. , payment agreements, post sale services, among others. A strategy is carried out that allows national purchases to contribute to the achievement of organizational objectives, by identifying the problem and taking actions aimed at strengthening commercial relations with those suppliers that were classified as A and B according to their history of purchase taking into account the cost and its impact on the annual expense of the company.

Keywords: Procurement, Commercial Relations, Corporative Strategy, Suppliers, Cost Minimization

INTRODUCCIÓN

A través del tiempo la logística ha cobrado importancia debido a su aporte en la consecución de los objetivos organizacionales, además de ser un factor clave en la reducción de costos, contribuir sustancialmente en la rentabilidad de las compañías mediante la racionalización y optimización de recursos utilizados. (García, 2016)

Pero cuando se habla de logística se enfoca en una herramienta que hace parte de la cadena de abastecimiento, la cual es una serie de eslabones integrados por procesos que permite realizar trazabilidad, seguimiento y mejoras, desde la entrada de materias primas y/o materiales hasta poner el producto final al cliente correcto, con el precio idóneo, en el momento y lugar correcto. (Sánchez, 2014)

De la cadena de abastecimiento hacen parte las áreas de planeación de la demanda, compras, producción, almacén, alistamiento, distribución y transporte, la logística permite su comunicación y gestión dentro de cada área, para que engranadas consigan entregar una serie de productos con costos óptimos además de obtener la satisfacción de los clientes.

Tanto en una empresa de producción como de servicios se puede identificar toda la cadena de abastecimiento, ya que en todas las empresas existen entradas, salidas y procesos que necesitan estar comunicados y enfocados en buscar satisfacer las necesidades de clientes, claro está con la mejor rentabilidad y al menos costo.

Para una empresa comercializadora de equipos es necesario que todos sus procesos integradores de la cadena de abastecimiento se encuentren alineados con la estrategia corporativa, al no ser productora de bienes materiales no necesariamente implica que no cuente con cada una de estas. (Ayala, 2016)

El área de compras o abastecimiento es el proceso por el cual la empresa adquiere todos los productos o materias primas que se necesita para su transformación y posterior venta (Moya, 2007), de ahí su importancia ya que se pueden lograr acuerdos comerciales que permitan obtener buenos precios sin tener que sacrificar calidad además de negociar tiempos de entrega acordes a las necesidades de la compañía.

Otra de las tareas del área de compras es establecer una base de datos de proveedores, los cuales pasen por un proceso de selección, evaluación y desarrollo, con el fin de fidelizarlos y obtener tiempos de respuesta rápidos, descuentos comerciales, acuerdos de pago que beneficien a la compañía, calidad en los productos requeridos, entre otros beneficios para la compañía.

En una empresa comercializadora de equipos ubicada en la ciudad de Bogotá, por ser de servicios, el área de compras no está centrada en la consecución de proveedores y materias primas para fabricar o transformar materias primas tangibles, razón por lo cual no la ven como una aliada y no la enfocan a la estrategia corporativa. Sin embargo, en las empresas no solo se adquieren materiales directamente implicados en obtención de un producto, también es necesario contar con servicios y otra clase de materiales los cuales aportan a todo el proceso administrativo inherente a la satisfacción del cliente.

Algunos de estos servicios son: telefonía celular, aseo y seguridad tercerizada, alarmas y equipos de circuitos cerrados de televisión, mantenimiento locativo, exámenes médicos ocupacionales, servicios requeridos por el Sistema de Integrado de Gestión, transporte de mercancías y servicios de aduanas, calibración de equipos, renta de carros, viajes y viáticos, servicios requeridos por el Recursos Humanos para la contratación de personal y el bienestar laboral, productos de aseo, cafetería y papelería.

Aunque la empresa comercializadora de equipos representa 5 marcas internacionales en Colombia, las cuales ya cuentan con reconocimiento en el mercado, también se ven en la necesidad de adquirir otros equipos y reactivos químicos de otras marcas, con el fin de aumentar el portafolio y agregar valor al cliente final. Para esta comercializadora de equipos es importante la calidad del producto, por ello se hace necesario restringir la cantidad de referencias y proveedores que no hacen parte del core o núcleo del negocio, además dentro de sus políticas organizacionales se encuentran la exigencia de encontrar acuerdos comerciales con los proveedores para el manejo de garantías, precios especiales, tiempos de entrega, métodos de pagos y servicios postventa los cuales permitan dar respuesta a los requerimientos de los clientes de forma rápida.

El presente artículo pretende establecer un proceso para que el área de compras de una empresa comercializadora de equipos se alinee a la estrategia corporativa y permita la reducción de costos de operación, por medio de los proveedores nacionales de servicios y productos para reventa, teniendo siempre como base la calidad, tiempos de entrega cortos, acuerdos de pago favorables y lo más importante la satisfacción de los clientes.

OBJETIVO GENERAL

Establecer una estrategia para la gestión de compras nacionales en una empresa comercializadora de equipos, la cual permita la identificación de proveedores estratégicos, teniendo en cuenta el núcleo del negocio y las necesidades corporativas enfocadas a la satisfacción del cliente y la reducción de costos, sin tener que sacrificar calidad, disponibilidad y tiempos de respuesta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Conocer las razones por las cuales el área de compras nacionales no se encuentra alineada con la estrategia corporativa.
2. Identificar de la base de datos los proveedores que representan el mayor flujo de compras, teniendo en cuenta el costo pagado en el periodo comprendido entre enero a diciembre 2019.
3. Clasificar los proveedores como A, B, C de acuerdo al valor pagado tanto en productos como en servicios.
4. Establecer los parámetros de evaluación para los proveedores teniendo en cuenta criterios como acuerdos de pago, calidad, servicios al cliente y post venta, entre otros.
5. Estipular acciones de mejora tendientes al desarrollo y el alineamiento de los proveedores con los requerimientos exigidos por la empresa comercializadora de equipos.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente artículo se realiza en una empresa que comercializa equipos, ubicada en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que esta compañía tiene reservas en la publicación de información susceptible para la organización, se presentarán valores proporcionales a los que se encontraron, otra de las restricciones que se encontró al momento de realizar el levantamiento de información en esta empresa, es que presenta oposición por parte del área comercial a establecer una base de datos de referencias y proveedores limitada pero que abarque los requerimientos de los clientes.

Para el desarrollo del presente artículo primero se identificó el problema a tratar, luego se buscó libros y artículos universitarios, información académica que tratará el tema de compras y abastecimiento, luego se procedió a la consecución de información de la empresa relacionada con órdenes de compra realizadas, gastos en las diferentes áreas, se consultó la base de datos de proveedores (Pulido, 2018), con el fin de establecer e identificar la importancia de los proveedores por medio de la clasificación A, B, C, para luego identificar opciones de mejora.

Decidir que comprar, a quién, cuándo y cuánto es el común de departamento de compras en las empresas, ya que deben aprovisionarse de bienes y servicios y obtener los mejores beneficios posibles, además de tener claridad las especificaciones técnicas y las necesidades de la organización. (Ruiz, 2018)

Una buena gestión de proveedores trae consigo relaciones comerciales eficientes, ya que las tendencias en este proceso es volverlo un aliado comercial y estratégico de la compañía, por esto es necesario identificar la criticidad en la operación y desarrollar acciones que permitan contar con proveedores confiables. (Sarmiento, 2018)

Dentro de las funciones del departamento de compras se encuentra la búsqueda, selección, vinculación evaluación y reevaluación de proveedores, con el fin de que estos filtros permitan en la cadena de abastecimiento contar con productos que se encuentren acordes a servicios y características de calidad, garantías, servicios post venta, cumplimiento de especificaciones técnicas, entre otros. (Narváez, 2018)

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

2.1. Identificación del problema

Dentro de la empresa comercializadora de equipos se establece que para la identificación de problemas utilizan la metodología de los 5 ¿por qué?, como se muestra en la tabla 1, por esta razón se usa este método para conocer las razones por las cuales no se evidencian ahorros obtenidos a partir de una buena gestión del área de compras nacionales.

Tabla 1. 5 ¿Por qué?

Problema	1. ¿Por qué?	2. ¿Por qué?	3. ¿Por qué?	4. ¿Por qué?	5. ¿Por qué?
El área de compras no está alineada con la estrategia corporativa	Porque no se evidencia un ahorro en las compras realizadas con proveedores nacionales.	Porque las compras nacionales están basadas en la adquisición de productos para reventa que no están generando valor para la compañía y no hacen parte del núcleo del negocio.	Porque no se está enfocando el desarrollo de proveedores de servicios y materiales para el funcionamiento de las compañías.	Porque el flujo de trabajo de la persona encargada de las compras se basa en la cotización y búsqueda de cotizaciones y proveedores de otros productos para reventa.	Porque en la actualidad la base de datos de referencias y proveedores es muy extensa y no se encuentran clasificadas de acuerdo a su portafolio.

Fuente. Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

En la anterior tabla 1 se puede evidenciar que en la empresa hay una base de datos de referencias y proveedores extensa, además se encuentra desactualizada porque hay información que está obsoleta y/o descontinuada, esto puede conllevar a errores al momento de cotizar a un cliente, además genera cuellos de botella en el flujo de trabajo del área, por la necesidad de estar solicitando cotizaciones de productos y la búsqueda de contactos de proveedores pre establecidos en el ERP. En el momento el área de compras nacionales solo cuenta con una persona a cargo para desarrollar las funciones de compras, búsqueda, selección, vinculación y desarrollo de proveedores, legalización de facturas, seguimiento a proveedores, entre otras.

Lo anterior deja claro que no se cuenta con el recurso suficiente para la identificación y desarrollo de proveedores estratégicos, y así establecer un plan de trabajo que permita realizar análisis de precios, revisión de contratos, contacto con proveedores para desarrollar negociaciones que beneficien a la compañía.

Una vez realizado el análisis de las razones por las cuales el área de compras no se encuentra alineada con la estrategia corporativa se procede a realizar un estudio de la literatura sobre una buena gestión de compras.

2.1.1. Objeto social.

La empresa es comercializadora de equipos, tiene la representación de 5 marcas internacionales ya conocidas en el mercado colombiano, cuenta con el soporte y respaldo de fábrica para la comercialización, capacitación, servicios post venta y manejo de garantías. Aunque no son los únicos que distribuyen estas marcas en el país.

En la figura 1 se muestra la participación del mercado que tiene la empresa comercializadora de equipos frente al total de compañías que comercializan las mismas marcas.

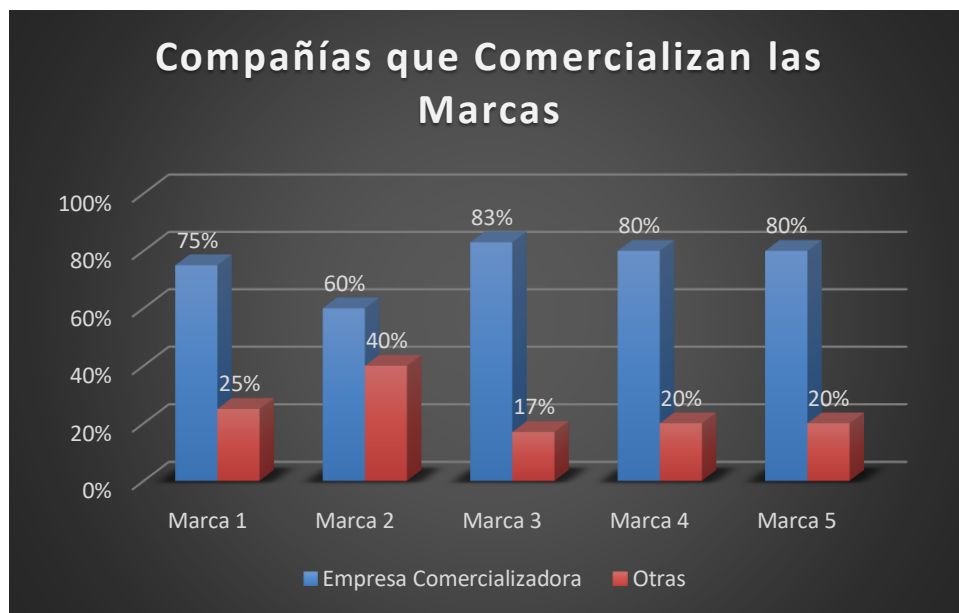


Figura 1. Compañías que comercializan las mismas marcas que la empresa estudio.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

2.1.2. Comparación de ventas del Core y No Core.

Para el año 2019 las ventas de los productos No Core representó un 12% mientras que el porcentaje de ventas de las 5 marcas representadas fue del 88%, para un total del 100%.

En la figura 2 se refleja la proporción de productos Core vs los No Core

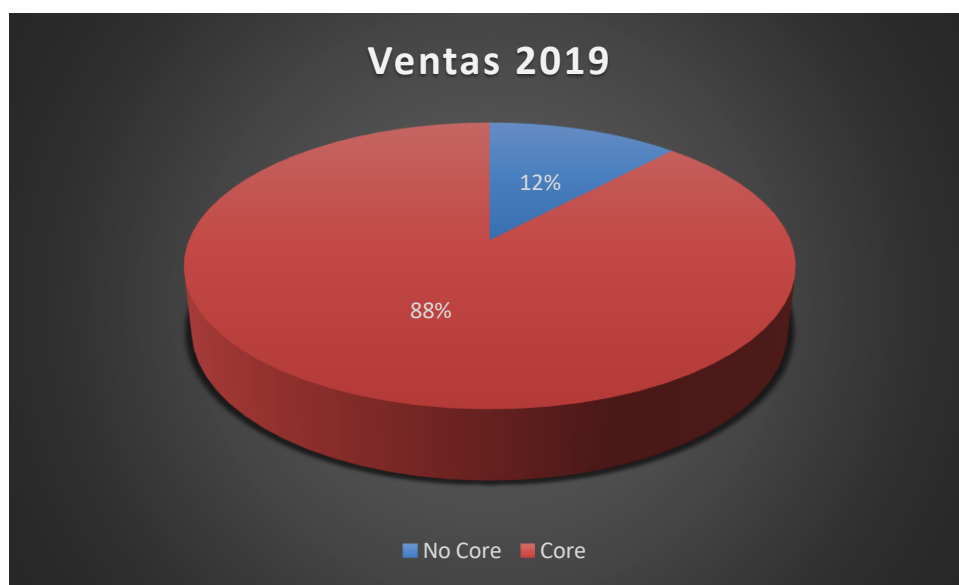


Figura 2. Comparativo ventas 2019 de producto Core y No Core.
Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

2.1.3. Gastos 2019



Figura 3. Clasificación de gastos 2019

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

La figura 3 demuestra que más del 50% de los gastos son administrativos, dentro de este rubro se encuentran servicios como arriendo, vigilancia, mantenimiento locativo, servicios de comunicación, IT, ERP, viáticos, renta de carros, gastos del Sistema Integrado de Gestión, revisoría fiscal, dotaciones, entre otros. Tienen un impacto directo en la estructura financiera por lo cual es importante tomar acciones encaminadas a negociar costos y condiciones de pago favorables para la empresa. (Reyes, 2017)

2.1.4. Base de Datos proveedores.



Figura 4. Base de datos proveedores

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

La figura 4 demuestra que el 45% de la base de datos de proveedores se encuentra inactiva, esta información se obtiene realizando seguimiento a las ordenes de compra realizadas entre el periodo comprendido entre el 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2019.

Lo anterior puede evidenciar:

- Fata de trabajo para el desarrollo de proveedores.
- Ampliación del portafolio No Core de la compañía.
- Desconocimiento del total de portafolio de los proveedores.
- Terminación de relaciones comerciales.
- Creación de proveedores para una compra puntual

Tener una base de datos de proveedores extensa no es recomendable, ya que el SGC exige la evaluación y actualización de documentos legales y certificaciones de los proveedores, lo que puede conllevar a la realización de trabajo inoficioso ya que se le estaría solicitando información a aquellos que no se les ha comprado uno o más años atrás. (Salamanca, 2018)

2.1.5. Clasificación proveedores

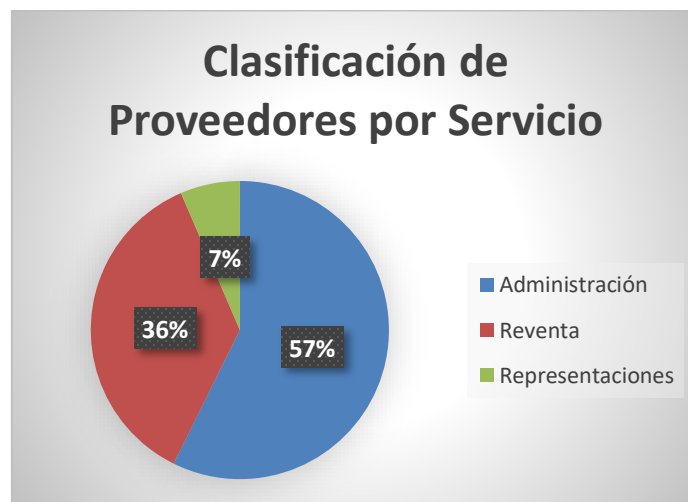


Figura 5. Clasificación de proveedores

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

La clasificación de proveedores que actualmente manejan en la empresa comercializadora de equipos, se realiza teniendo en cuenta el Sistema Integrado de Gestión, en donde se estableció como proveedores críticos aquellos que tienen impacto directo con el cliente, y no críticos aquellos que proveen servicios y/o productos que aportan a los procesos administrativos, como se muestra en la figura 5.

Se realiza propuesta para que se realice una clasificación de proveedores tipo A, B, C de acuerdo al costo anual de compras para el año inmediatamente anterior tanto para aquellos que son críticos y no críticos teniendo en cuenta el SIG.

Para proveedores críticos se realiza clasificación de proveedores teniendo en cuenta las compras realizadas el año inmediatamente anterior, siendo los A los que representan el 79% del total de las compras, los proveedores tipo B tienen un 15% y los C el 5% [10], como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación proveedores A, B, C, de proveedores críticos

Cantidad Proveedores	Valor COP	%	Valor COP Acumulado	% Acumulado	Clasificación
8	\$ 456.977.156,00	79%	\$ 456.977.156,00	79%	A
10	\$ 85.923.218,00	15%	\$ 542.900.374,00	94%	B
24	\$ 32.128.091,00	6%	\$ 575.028.465,00	100%	C

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

Para los proveedores no críticos también se realizó clasificación A, B, C, según los datos totales de las compras realizadas entre el 01 de enero y 31 de diciembre de 2019, los proveedores tipo A suman el 82% del total de las ventas, los B representan el 11% y los clasificados como C tienen una participación del 6%, como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Clasificación proveedores A, B, C, no críticos.

Cantidad Proveedores	Valor COP	%	Valor COP Acumulado	% Acumulado	Clasificación
11	\$ 936.489.596,00	82%	\$ 936.489.596,00	82%	A
15	\$ 148.309.046,00	13%	\$ 1.084.798.642,00	94%	B
39	\$ 63.145.203,00	6%	\$ 1.147.943.845,00	100%	C

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

2.1.6. Estrategias de desarrollo para proveedores críticos clasificados como A y B.

Del total de los proveedores críticos 8 son tipo A y 10 tipo B, eso quiere decir que en 8 proveedores se concentra el 80% de las ventas de productos del No Core, y en 10 el 15% de la reventa total.

Teniendo en cuenta que en 18 proveedores se concentra el 90% del total de las compras de productos para reventa, se realiza matriz para facilitar el seguimiento y la

identificación de los atributos a trabajar y así establecer condiciones comerciales favorables para empresa comercializadora de equipos.

Los atributos a evaluar son: Condiciones de pago, tiempos de entrega, calidad, políticas de devolución, portafolio, servicios post venta, documentación, como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz evaluación de requisitos corporativos, proveedores críticos Tipo A y B.

Proveedor	Condición de pago	Eva.	Tiempo de entrega	Eva.	Calidad	Eva.	Portafolio	Eva.	Servicios Post venta	Eva.	Políticas devolución	Eva.	Documentación	Eva.	Total Eva.
1	Contado	0,2	Mas de 90 días	0,2	0 PQR	0,75	Más de 20 marcas	0,75	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	3,4
2	Contado	0,2	Mas de 90 días	0,2	0 PQR	0,75	1 a 3 marcas	0,15	No	0,1	No	0,1	Si	0,5	2
3	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	0 PQR	0,75	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	3,7
4	Credito a 90 días	1	8 días	0,8	De 0 a 5 PQR	0,45	Más de 20 marcas	0,75	Si	0,5	No	0,1	Si	0,5	4,1
5	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	0 PQR	0,75	Más de 20 marcas	0,75	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	4
6	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	0 PQR	0,75	Más de 20 marcas	0,75	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	4
7	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	De 0 a 5 PQR	0,45	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	No	0,1	Si	0,5	3
8	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	De 0 a 5 PQR	0,45	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	No	0,1	Si	0,5	3
9	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	De 0 a 5 PQR	0,45	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	No	0,1	Si	0,5	3
10	Credito a 30 días	0,6	8 días	0,8	0 PQR	0,75	1 a 3 marcas	0,15	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	3,8
11	Credito a 30 días	0,6	Mas de 90 días	0,2	De 0 a 5 PQR	0,45	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	No	0,1	Si	0,5	2,8
12	Contado	0,2	15 a 60 días	0,8	0 PQR	0,75	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	3,7
13	Credito a 30 días	0,6	Mas de 90 días	0,2	De 0 a 5 PQR	0,45	1 a 3 marcas	0,15	Si	0,5	No	0,1	Si	0,5	2,5
14	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	0 PQR	0,75	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	3,7
15	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	0 PQR	0,75	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	3,7
16	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	De 0 a 5 PQR	0,45	1 a 3 marcas	0,15	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	3,1
17	Contado	0,2	15 a 60 días	0,4	0 PQR	0,75	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	3,3
18	Credito a 30 días	0,6	15 a 60 días	0,4	0 PQR	0,75	7 a 12 marcas	0,45	Si	0,5	Si	0,5	Si	0,5	3,7

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

Para los proveedores cuyo valor obtenido en la anterior tabla este por debajo de 3.5 se debe iniciar de manera urgente un acercamiento, por medio de reuniones con el fin de negociar los aspectos anteriormente mencionados, haciendo énfasis especialmente en términos de pago y tiempos de entrega.

De los 18 proveedores se debe mejorar las condiciones comerciales con 9 de ellos (1, 2, 7, 8, 9, 11, 13, 16 y 17), siendo el 50% del total proveedores estratégicos.

En condiciones de pago, se debe trabajar con los proveedores 1, 2, 12 y 17 para obtener como forma de pago crédito a 30 días, los proveedores que presenten pago a 30 días es necesario aumentar el plazo a 60 días, dado que la mayoría de los clientes pagan a 60 días, lo que afecta directamente el Working Capital.

2.1.7. Estrategias de desarrollo para proveedores críticos clasificados como A y B.

Para los proveedores de servicios se hace necesario revisar si presentan contratos de prestación de servicios, se debe evaluar los términos de pago además establecer si se tienen precios especiales o descuentos.

Los contratos de servicios deben tener estipulados la finalidad, fecha de vigencia, tarifas, condiciones de pago, pólizas, estos deben estar archivados y firmados por los representantes legales de contratista y contratante tanto en físico como en digital.

Para los proveedores de servicios administrativos se establece una matriz donde se evalúe condiciones de pago, calidad, precios especiales o descuento, servicios al cliente y el establecimiento de contrato.

Tabla 5. Matriz evaluación de requisitos corporativos, proveedores no críticos Tipo A y B.

Proveedor	Condicion de pago	Eva.	Descuento	Eva.	Calidad	Eva.	SAC	Eva.	Contrato	Eva.	Total
1	Contado	0,3	No	0,3	0 PQR	0,75	Regular	0,45	Si	0,5	2,3
2	Credito a 30 días	1,2	Si	1,5	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	4,3
3	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	0 PQR	0,75	Regular	0,45	No	0,1	2,8
4	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	Más de 5 PQR	0,15	Regular	0,45	Si	0,5	2,6
5	Contado	0,3	No	0,3	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	2,2
6	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	Más de 5 PQR	0,15	Regular	0,45	Si	0,5	2,6
7	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	0 a 5 PQR	0,45	Regular	0,45	Si	0,5	2,9
8	Contado	0,3	No	0,3	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	Si	0,5	2,6
9	Contado	0,3	No	0,3	0 PQR	0,75	Regular	0,45	Si	0,5	2,3
10	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	0 PQR	0,75	Regular	0,45	Si	0,5	3,2
11	Contado	0,3	No	0,3	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	2,2
12	Credito a 30 días	1,2	Si	1,5	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	4,3
13	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	Más de 5 PQR	0,15	Regular	0,45	Si	0,5	2,6
14	Credito a 30 días	1,2	Si	1,5	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	Si	0,5	4,7
15	Credito a 30 días	1,2	Si	1,5	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	Si	0,5	4,7
16	Credito a 30 días	1,2	Si	1,5	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	4,3
17	Contado	0,3	No	0,3	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	2,2
18	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	3,1
19	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	3,1
20	Contado	0,3	No	0,3	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	2,2
21	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	3,1
22	Credito a 30 días	1,2	Si	1,5	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	Si	0,5	4,7
23	Credito a 30 días	1,2	Si	1,5	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	4,3
24	Contado	0,3	No	0,3	0 PQR	0,75	Malo	0,15	No	0,1	1,6
25	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	0 PQR	0,75	Bueno	0,75	No	0,1	3,1
26	Credito a 30 días	1,2	No	0,3	Más de 5 PQR	0,15	Regular	0,45	Si	0,5	2,6

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

La anterior tabla 5 muestra que se debe trabajar de manera inmediata en 18 proveedores con el fin de negociar condiciones de pago y descuentos primordialmente, ya que hay una suma facturada importante.

Se debe establecer un cronograma de trabajo con el fin de programar reuniones entre uno o varios representantes por parte del proveedor, el gerente financiero y el analista de operaciones y compras de la empresa comercializadora de equipos, y así poder negociar precios con base en un contrato de prestación de servicios a un tiempo no mayor a 3 años, la idea es obtener un descuento especial por el periodo de trabajo.

2.1.8. Indicador de Gestión

Con el fin de realizar seguimiento a la estrategia descrita se sugiere establecer un indicador de gestión temporal, el cual evalúe el avance del plan de trabajo en busca de desarrollar y volver estratégicos aquellos proveedores críticos y no críticos clasificados como A y B.

La meta para este indicador es que cada proveedor obtenga como mínimo una calificación de 4 en el total de la matriz de proveedores, el plan de trabajo debe ser ejecutado por el analista de operaciones y compras, se hará seguimiento cada mes y lo realizará entre el encargado del área y el director de logística y operaciones.

Fórmula:

$$\% \text{ Proveedores Estratégicos} = \frac{\text{Proveedores con una evaluación de 4}}{\text{Total Proveedores}} \times 100 \quad (1)$$

Tabla 6. Indicador de gestión proveedores críticos Tipo A y B.

Proveedores		%
Calificación ≥ 4	3	17
Calificación < 4	15	83
Total proveedores	18	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

La anterior tabla 6 indica que solo un 17% de los proveedores críticos clasificados como A y B se encuentran con una evaluación aceptable frente a los parámetros establecidos.

Tabla 7. Indicador de gestión proveedores no críticos Tipo A y B

Proveedores		%
Calificación ≥ 4	7	27
Calificación < 4	19	73
Total proveedores	26	100

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa comercializadora de equipos.

En la anterior tabla 7 se establece que solo el 27% de los proveedores no críticos clasificados como A y B tienen una evaluación mayor o igual a 4.

3. CONCLUSIONES

Utilizando la metodología de los 5 ¿Por qué? se establece que actualmente la empresa comercializadora de equipos no tiene una estrategia para el manejo de proveedores nacionales, debido a que actualmente cuenta con una base de datos de proveedores extensa, la cual no le permite conocer el portafolio total, listas de precios, realizar acuerdos con aquellos proveedores que tienen un flujo de órdenes de compra de un valor considerable y que impacta directamente al gasto total de la compañía, ya que para la realización de todas las funciones inherentes al área de compras solo se cuenta con una persona, así mismo se generan cuellos de botella porque hay que realizar constantemente cotizaciones con los proveedores de productos que no son el core de la compañía.

A través de la recolección de datos históricos de las órdenes de compra emitidas en el año 2019 por la empresa comercializadora de equipos se logra identificar que el mayor gasto lo representa los servicios administrativos tales como el pago de arriendo, asesoría legal, revisoría fiscal, entre otros, por lo cual se evidencia que los productos para reventa no core no tienen una representación sustancial al momento de la comparación de gastos anuales ni en las ventas, ya que el objeto social de la compañía es representar 5 marcas internacionales de las cuales tiene alrededor del 80% del mercado en Colombia.

La clasificación de proveedores A, B, C, permite identificar aquellos que son importantes para el desarrollo de las operaciones en la empresa, porque demostró que del 100% del total de proveedores en la base de datos alrededor del 20% abarca el 80% del total de las ventas y/o gastos en la empresa, así mismo se clasificaron como críticos tipos A, B, C para aquellos proveedores que tienen un impacto directo con el cliente y no críticos para los que representa productos y/o servicios de apoyo en la operación de la empresa. También se pudo establecer que existe una base de datos no confiable, por lo que se hace necesario actualizar el ERP y así clasificar los proveedores activos para aquellos que se les haya generado ordenes de compra en los últimos 3 años y no activos a los cuales no se les ha generado ordenes en este periodo.

Para poder evaluar el comportamiento de los proveedores es necesario establecer criterios de evaluación, los cuales estén alineados con los requerimientos de los proveedores internos y externos de la compañía, así mismo para identificar acciones de mejora continua que permita la minimización de costos y la satisfacción de los requerimientos de los clientes, dentro de los parámetros a considerar se identifican: acuerdos de pago (entre más largo mejor), fijación de tiempos de entrega, criterios de calidad, políticas de devoluciones, precios especiales y/o descuentos, servicio al cliente y post venta, portafolio de productos y/o servicios, documentación actualizada requerida por el Sistema de Gestión de la empresa, entre otros.

Hoy día en las empresas no solo se habla de logística, si no de un componente mayor, integrador y diferenciador que tiene dentro de sus objetivos la minimización de costos, la generación de valor, la satisfacción del cliente, este proceso se llama Cadena de Abastecimiento o Suministro, la cual es el engranaje entre sub procesos necesarios para entregar un producto final idóneo teniendo en cuenta su transformación por medio de un grupo de operaciones a partir de unas entradas, la logística es el flujo de materiales y de información capaz de comunicar cada uno de estos subprocesos, dentro del Supply Chain Management se encuentra el área de compras, su importancia se haya implícita en la búsqueda, selección, vinculación y desarrollo de proveedores los cuales puedan transformarse en un aliado comercial que permita obtener los mejores precios, una buena calidad, tiempos de entrega acordes a las necesidades de la organización, todo esto enfocado en “entregar el producto correcto, al cliente correcto, en el momento y lugar correcto con el precio y la calidad correcta”, de esta manera las empresas conseguirán no solo la satisfacción sino también la fidelización de los clientes, de esta manera lograrán mantenerse en el mercado y cada día ser más competitivos, claro está, teniendo la visión que el mundo cambia constantemente de manera rápida.

REFERENCIAS

García, L. A. M. (2016). GESTION LOGISTICA INTEGRAL: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Ecoe Ediciones.

Sánchez, J. D. (2014). Incidencia del daño de las cargas en la cadena de abastecimiento del sector petróleo.

Ayala, J. M. (2016). Gestión de compras. Editex.

Moya, E. M. (2007). Gestión de compras. FC Editorial.

Pulido, M. H. (2018). Análisis de la gestión logística de aprovisionamiento para la selección y negociación con proveedores de repuestos mecánicos en una empresa de transporte. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/20601>.

Ruiz, W. A. (2018). Método de planeación estratégica de compras para una empresa del sector textil

Sarmiento, L. M. D. (2018). Gestión estratégica de proveedores para fortalecer el proceso de compras en la línea de negocios de reparación y mantenimiento de embarcaciones en COTECMAR

Narváez, E. M. (2018). Acercamiento a los procesos logísticos de compras desde la óptica estratégica para la optimización de la cadena de valor de una organización en el sector comercial.

Reyes Salgado, Y. C. (2017). Diagnóstico del impacto financiero del área de compras y suministros de la empresa Mariscos Asociados, SA apoyado de la aplicación del control interno modelo Coso 2013 durante los años 2015-2016 (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua).

Salamanca, F. A. (2018). Análisis de evaluación y re evaluación de proveedores para empresa del sector eléctrico. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/20691>.